

# 組織経営の在り方を考える（下）

## — ジョン・P・コッターに学ぶ変革力の意義 —

財政金融委員会調査室 小野 伸一

（全体の構成）

組織経営の在り方を考える（上）— ダイエー創業者・中内功の戦争体験と戦後の軌跡 —

組織経営の在り方を考える（下）— ジョン・P・コッターに学ぶ変革力の意義 —

[本号の目次]

1. はじめに
2. 変革を創造する8段階のプロセス
  - (1) 危機感の醸成
  - (2) 変革を導く連帯の構築
  - (3) ビジョンと戦略の策定
  - (4) 変革ビジョンのコミュニケート（周知・伝達）
  - (5) 幅広い活動のための従事者のエンパワーメント
  - (6) 短期的な勝利の創造
  - (7) 成果の糾合とさらなる変革の創造
  - (8) 新しいアプローチの企業文化・組織文化への定着
3. おわりに

### 1. はじめに

ジョン・P・コッター（1947-）は、リーダーシップ論の第一人者として世界的に知られており、現在はハーバード・ビジネススクールの松下幸之助冠講座（リーダーシップ）名誉教授である。学生時代はMIT（マサチューセッツ工科大学）で電気工学（学士）及びマネジメント（修士）の学位を取得し、ハーバード・ビジネススクールで経営博士号を取得した。同スクールで長らく教鞭をとるとともに、2008年には、自らの主張を実践するため、コッター・インターナショナルというコンサルティング・ファームも設立している。

コッターは数多くの論文や書籍を刊行しており、中でも本稿が主に依拠している『企業変革力』（1996、原題「リーディング・チェンジ」）は、ニューヨーク・タイムズのベストセラー書となり、タイム誌も「最も影響力を有する企業経営書25冊」の1冊に選んでいる。多くの企業の長年にわたるケーススタディをもとに帰納的に結論を導き出しており、その主張には普遍性が感ぜられ、営利組織のみならず広く公的組織など非

営利組織にも当てはまると思われる。加えて、人材育成やチームワーク、組織力を重視するなど、変革を訴える姿勢は終始一貫しつつも、個人の資質や才覚を重視するリーダーシップ論とは一線を画した、我が国における組織経営の在り方を考える場合に大いに参考となる内容が含まれている。

コッターによれば、リーダーシップとは変革を成し遂げる力である。すなわち、

- ①危機感を持って変革をもたらすビジョン（及び戦略）を策定する
- ②ビジョンを組織の全ての従事者にコミュニケーション（周知・伝達）する
- ③ビジョンを実現するため従事者にエンパワーメント（権限付与）し、障害を克服する
- ④以上の取組を持続し、変革の連鎖をつくって組織文化にまで高める

というプロセスを主導していくことである。変革はリーダーシップによってもたらされ、今日のように変化の激しい時代にあっては、組織は不断に変革を成し遂げていかなければ生き残れないというのがコッターの主張の核心である。

ところで、組織経営においてはしばしば「マネジメント」という言葉も用いられるが、コッターによれば、リーダーシップとマネジメントは全く別のものである。リーダーシップを発揮するリーダーとマネジメントを遂行するマネジャーも別の存在であり、リーダーはビジョンと戦略を創造し、マネジャーは計画（プラン）と予算を創造する。計画とは戦略を実行していく具体的なステップとタイムテーブルであり、予算とは計画を財務的な予測とゴールに変換したものである。例えば組織において「今年度は100人の新人を採用する」という場合、これはマネジメント上の1つの計画であって、人々の活動に方向性を与え、まとめ、鼓舞することを目的とするビジョンとはいえない。ただし、ビジョンを実現するためには具体的なステップとタイムテーブル（計画）が必要であることもまた間違いないのであり、特に短期的な成果を出すためにはこれらは必要不可欠なものである（後述2.（6））。

## 2. 変革を創造する8段階のプロセス

コッターによれば、企業変革の創造は8段階のプロセスで示すことができる（図表1）。このプロセスは、コッターの多くの著作において共通のコンセプトとして登場しており、コッターといえはこのプロセスが想起されるといっても過言ではない。コッターは、この8段階はすべてが不可欠であるとともに、その順番にも意味があると考えている（後述3.）。

### （1）危機感の醸成

コッターは、変革のプロセスを危機感の醸成（establishing a sense of urgency）からはじめる。ここでいう危機感とは、徒に不安を煽るようなことではなく、変革のモチベーションとなるような鋭い問題意識、いわゆる「危機バネ」を指していると考えればよい。コッターが危機感の醸成を出発点としたのは、今日のような変化の激しい環境の下では、危機感の有無が組織の命運を左右する決定的な要因になると考えた

からであろう。

ちなみに筆者はかつて（2000年代半ば）、公的機関として事業再生を担った産業再生機構に勤務した経験があるが、同機構の支援を仰いだ企業においては、いずれもこのような危機感が欠如していた。変革につながる危機感の必要性、欠如の怖さを身に染みて感じたものであり、筆者としては変革のプロセスを危機感の醸成からはじめるコッターの発想に強い共感を覚える。

図表 1 変革を創造する 8 段階のプロセス

<p>①危機感の醸成 市場と競争の現実を精査し、危機（潜在的なものを含む）、あるいは機会（オポチュニティ）を明確化する</p> <p>②変革を導く連帯の構築 変革をリードする十分なパワーのあるグループをつくり、チームとして機能させる</p> <p>③ビジョンと戦略の策定 変革の努力を導き支えるものとしてのビジョンをつくり、ビジョンを達成するための戦略を策定する</p> <p>④変革ビジョンのコミュニケート（周知・伝達） あらゆる手段で新しいビジョンと戦略について従業員とコミュニケートし、連帯チームが社員のロールモデルとなる</p> <p>⑤幅広い活動のための従事者のエンパワーメント ビジョンの障害となるシステムや組織を変革し、リスクテイクや、伝統・慣習にとられない発想・行動をエンカレッジする</p> <p>⑥短期的な勝利の創造 目に見える「勝利」を生み出し、これに貢献した人々に対し、目に見える形で報いる</p> <p>⑦成果の糾合とさらなる変革の創造 ビジョンに合致しないあらゆるシステム、組織、政策を変革し、これに従事する人材を開発し、さらなる変革を生み、変革のプロセスを繰り返す</p> <p>⑧新しいアプローチの企業文化・組織文化への定着 顧客オリエンティッド、生産性オリエンティッドな行動、さらなるリーダーシップ、さらなる効果的マネジメントにより、よりよいパフォーマンスを創造する。新しい行動と組織の成功の関係を明確化する。リーダーシップの開発と承継を確保する手段を講ずる</p>
--

（出所）John P. Kotter “Leading Change” より作成

窮境に陥った要再生企業では、経営者にも現場にも危機感がないことがほとんどである。経営者が危機感を持たない限り危機感が全社的に共有されることはありえないといつてよいが、危機感を持つことのできる経営者がいる一方で、これができない経

営者も（相当数）存在するのはなぜであろうか。私見では、経営者自身が自己あるいは自社を相対化、客観化できるか否かによるのではないかと思われる。

危機感を持つ経営者は、自己や自社を取り巻く外部・内部環境への関心が高く、不都合な情報にも冷静かつオープンに接し、自己や自社の立ち位置を相対的、客観的に評価することを厭わず、軌道修正も随時、躊躇することなく行うことが多い。これに対し危機感の薄い経営者は、成功体験などが逆に災いして意識が内向き、後ろ向きになってしまい、自己や自社に都合のよい環境（現実）しか見えなくなり、都合のよい情報しか頭に入らなくなっているため、変わりようがない。要再生企業の全般的な傾向を筆者なりにまとめてみたものが図表2である。

図表2 要再生企業の傾向（再生前）

<p>○危機感が薄い ：社長から現場まで現状に満足しぬるま湯に浸かっている。スピード感に乏しい。情報共有・目的共有が不十分である。情報を隠す。社長と現場が離れている（バラバラである）。社長に統率力がない。</p> <p>○当たり前のことが当たり前に出来ない ：問題点やミスに気付かない。気付いても知らないふりをしたり、先送りする。言い訳する。外部のせいにする。批判に耳を傾けない。誰にもわからないから大丈夫だろうと考える。</p> <p>○意識が内向きである ：成功体験にとらわれ進取の気性に乏しい。見たいものしか見えなくなる。既存の販路や顧客に固執する。リベートで押し込み販売する。</p> <p>○数字に基づく議論がない ：社長が数字に弱い。現場が勘に頼る。計画を嫌う。棚卸をしない。PDCAサイクルを回さない。KPI（キー・パフォーマンス・インディケーター：主要業績評価指標）がない。収益性・効率性指標を使わない。</p> <p>○ファイナンスに疎い ：社長が財務に疎い。井勘定で予算がない、あっても杜撰である。決算が遅い。見かけをよくしようとする（粉飾を行うこともある）。</p> <p>○利益を不適切に利用する ：好採算部門の利益を不採算部門に回す。</p> <p>○組織・制度が硬直的である ：社長独裁や家族経営のためガバナンス・内部統制が効いていない。経営不振でも社長が責任を取らない。側近が取り巻く。間接部門が大きい。縦割りで適材適所になっていない。風通しが悪く若手に意欲がない。会議や決裁の流れが複雑で責任が不明確である。</p>
--

（出所）筆者作成

## （２）変革を導く連帯の構築

変革を進めるに際しては、既存の（縦割りの）組織体制を前提としてはうまくいかない場合も多いと思われ、変革をミッションとするプロジェクトチームをつくり、有為な人材を糾合する必要がある。このようなチーム重視の発想はコッターのリーダーシップ論の1つの特徴であり、そこには、変革は個人ではなくチームで進めなければ十分に成し遂げられないという基本認識がある。変革をもたらす新たなチームの構築には、日頃業務を遂行している組織空間から距離を置いて取り組み、この成果を梃子に従来の組織に影響を及ぼしていくことで、変革が縦割りの壁に阻まれてしまうことを防ぐ効果もあるであろう（後述2.（5））。

ちなみに、変革のためにチームを構築する発想自体は特に目新しいものではなく、事業再生においては「初めが肝心」という観点から、当初の3ヶ月程度で成果を出すべくプロジェクトチームを立ち上げることが一般的である。産業再生機構が支援したダイエーでは、再生の開始時に「DASH80」と称するプロジェクトチームが立ち上げられ、社員の参加意識や実効性を高め、一丸となって再生に取り組むための体制整備が図られた。同じく同機構が支援したカネボウでも、部門横断的なプロジェクトチーム「TOPPA100」が立ち上げられ、従業員の意識改革、顧客志向の徹底、ブランド戦略の見直しなどが行われた。

2000年代初めに企業変革によりV字回復を遂げた日産自動車でも、そのプロセスにおいて、カルロス・ゴーン社長（CEO）がリーダーとなり、危機感の共有と参加意識の向上を図る9つの職能横断的なプロジェクトチームが立ち上げられ、様々な改革が遂行された（ハーバード・ビジネススクールのケーススタディ・ペーパー“Nissan Motor Co., Ltd., 2002”による）。ゴーン社長の改革はトップダウンで行われたように受け取られがちであるが、実際には、プロジェクトチームに様々なアイデアを出すよう<sup>しょうよう</sup> 懇 願 し、社長との間で密接なコミュニケーションが図られている。日産の再生においては、危機感の醸成や連帯（プロジェクトチーム）の構築以外のプロセスを含め、コッターの8つのプロセスが踏襲されている。

## （３）ビジョンと戦略の策定

ビジョンとは、コッターによれば、賢明（sensible）で魅力のある将来の絵姿であり、戦略とはいかにビジョンが達成されるかをロジックで示したものである。ビジョンと戦略を創造することこそがリーダーシップなのであり、これを遂行する者がリーダーである。このようなリーダーシップを生む潜在能力の開発には長い時間がかかると考えられることから、組織自体がその能力の開発の場となることが求められる。逆にいえば、リーダーシップとは先天的に備わっているようなものではなく、不断に学習していくことによって獲得されるものなのであり、組織自体が、リスクテイクや試行錯誤を許容してリーダーの育成に貢献するような組織にならなければならない。

ちなみにビジョンと戦略の違いについて、コッターは、戦略はロジック（頭脳）で語られるものであるが、ビジョンは頭脳だけではなく心（ハート）でも語られるべきも

のであると述べている。ビジョンは理性に訴えるだけでなく、感性に訴えることが必要であるといってもよい。その意味で、ビジョンは日常業務の延長線上にあるものではなく、人々に希望を与え心に訴えるような、「非日常の実現」とでもいふべき内容を含んだものである必要がある。

このようなビジョンは、読み手が想像しやすく (imaginable)、明確な方向を示し (focused)、実現可能 (feasible) なものでなければならない。また、組織の様々な利害関係者の期待に応えるもの (desirable) であることが求められる。さらに、柔軟で (flexible)、容易にコミュニケーションできる (communicable) ものである必要がある。例えば、何百ページにもわたるような長すぎるビジョンは読み手のやる気を削いでしまし、あいまいな方向しか示さないビジョンや、ただポジティブな言葉を漠然と並べただけのビジョンも落第である。なまじこのようなビジョンが存在すると、求心力をもたらず、人々が懐疑的になり、とても変革の成功はおぼつかなくなるので、ビジョンがない場合よりかえって事態を悪化させてしまう。

では、よいビジョンとはどのようなものであろうか。例えば、確固たる地位を獲得すべく、具体的な数字で挑戦的なゴールを示し、利害関係者に犠牲を強いることがなく、さらに人々を十年一日のような日常業務から引き離して夢や希望のある将来に立ち向かわせる原動力となるビジョンならそうであろう。このようなビジョンの策定は、それなりに時間がかかるはずであり、相当数の人々 (グループ) の参画を必要とするタフな作業である。そのプロセスにおいてメンバー間の対立が生ずることもあり得る。変革が途中で空中分解してしまわないためには、何よりも強い危機意識をもって望む必要があり、またチームワークのよい連帯チームが必要となる。コッターがビジョンの策定の前に危機感の醸成と連帯の構築をおいた背景にはこのような事情があり、ステップ・バイ・ステップで進めることによって初めて日常業務の延長線上にはない、将来のあるべき姿を明確に語るビジョンをつくることができる。

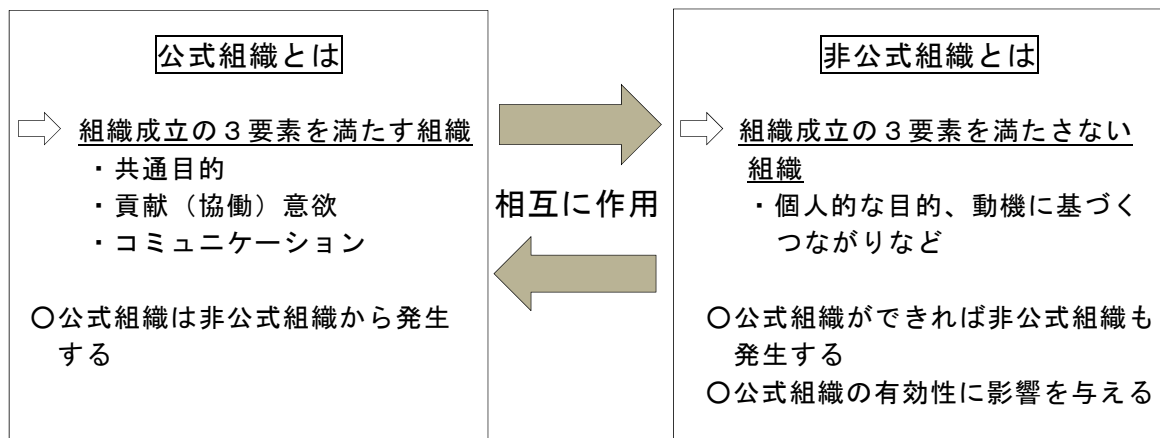
#### (4) 変革ビジョンのコミュニケーション (周知・伝達)

ビジョンが効果的なものとなるためには、ビジョンに示されている目的と方向について、組織のすべての従事者に共通の理解を持ってもらうことが必要である。しかるに、これまで述べたプロセスがすべてとられても、ビジョンをコミュニケーションしていくことは容易なことではない。例えば、日頃、組織の従事者と日常業務 (ルーチンワーク) についてのやりとりしか行ったことのないマネジャーが、ビジョンで語られた非日常的な将来についてコミュニケーションすることに戸惑いを感じるのであろうことは想像に難くない。組織の従事者の立場からも、自らがどのような影響を受けるか不明瞭な将来ビジョンを簡単に承認することなどできないであろう。組織の構成員は普段、様々なコミュニケーションを行い、トータルでは膨大な量にのぼるので、リーダーがビジョンについてのコミュニケーションを心掛けても、全体のコミュニケーションに占める割合はどうしても小さくなってしまふ。そこでコッターは、ビジョンの周知者・伝達者は以下の7つの点に注意するよう指南している。

- ①明確、簡明で直截的なコミュニケーションを行う。一部の人にしかわからないような専門用語は使わない。
- ②比喻やたとえ、実例を活用する。聞いた人がイメージを思い描きやすいようにする。
- ③1つのコミュニケーション手段にこだわらない。大規模な説明会から1対1の対話まで多様な場を活用する。
- ④何度でも繰り返す。コミュニケーションは一度だけでは定着しないので、延べ何千回、何万回とコミュニケーションをとる。様々なスピーチの中で、短い時間でよいからビジョンについて触れる。
- ⑤リーダーが自らビジョンに沿った行動で範を示す。ビジョンと相容れない行動をとらない。
- ⑥ビジョンの方向性と矛盾しているようにみえることについては明示的に説明する。例えば、効率化のために売却した方がよい豪華なオフィスビルをどうしても売却できないという場合には、その理由を具体的に説明する。
- ⑦双方向のコミュニケーションをとり、組織の従事者からのフィードバックを重視する。フィードバックによりビジョンの問題点が判明すれば、つくり直すことに躊躇しない。

これらの視点は、それぞれに重要なものであることは疑う余地がないが、そもそもコミュニケーションは、近代組織論の父と呼ばれるチェスター・I・バーナード(1886-1961)によれば、組織を成立させる基本的な要素の1つ(他は共通目的と貢献意欲)に位置付けられるほど重要かつ基本的なものであるから、これらの視点はビジョンの周知・伝達に留まらず、あらゆるコミュニケーションの局面において有用なものである。

図表3 バーナードの公式組織と非公式組織



(出所) 筆者作成

また、ビジョンのコミュニケーションに際しては、バーナードの用語に従えば、「公式組織」だけでなく「非公式組織」の存在にも留意すべきと考えられる(図表3)。非公式組織とは、何らかの個人的な目的・動機に基づくつながりであり、組織に対す

る貢献意欲を前提としない個人的なつながりや、共通目的ではなく個人的な目的で集まった人間集団などが該当する。バーナードは、非公式組織は、①公式組織の中でコミュニケーション機能を担い、②公式組織の凝集性を維持し、③公式組織の中で各人の個性を維持する機会を提供する役割を果たし、公式組織を有効に機能させる役割を担うものと位置付けている（逆に公式組織の有効性を減ずるものともなり得る）。ビジョンにロジックを越えて個々人の感情、心に訴えるものがあるとするれば、これは公式組織より非公式組織の方が受け止めやすい面があると考えられることから、ビジョンのコミュニケーションに際しては非公式組織の活用も視野に入れた方がよいであろう。

#### （５）幅広い活動のための従事者のエンパワーメント

エンパワーメントとは、直訳すればパワー（権限）の付与であり、変革を実行するパワーを組織の従事者に付与することである。これまで述べてきたプロセスがすべてうまくいったとしても行く手には様々な障害が立ちはだかるのであり、これを克服していかなければビジョンの実現はおぼつかない（図表４）。

図表４ 変革を達成するために人々をエンパワーする

- ・ 組織構造をビジョンに適合的なものとする。ビジョンと平仄の取れない組織構造は必要な行動を妨害する
- ・ 従事者が必要とするトレーニングを提供する。正しいスキルと態度を身につけなければ、従事者は力を奪われた（ディスエンパワーされた）と感じてしまう
- ・ 人事・情報システムをビジョンに適合させる。ビジョンと平仄の取れないシステムもまた必要な行動を妨害する
- ・ 必要な変革を妨害する上司に立ち向かう。望ましくない上司ほど従事者の氣勢をそぐ（ディスエンパワーする）ものはない

（出所）John P. Kotter “Leading Change” より作成

例えば、ビジョンに基づいて新商品が開発されても、関連する権限が複数の部門にまたがり、円滑な販売のためには関係部署の統合など横断的な組織変更が必要である場合に、従来の縦割りの部門長がこれに抵抗することがある。また、第一線の従事者に権限を委譲するビジョンを実現しようとしても、権限の減少を恐れる中間管理職が抵抗することもある。このような場合には、ビジョンの実現のために万難を排して組織変更や組織構造の改革を行っていかなければならない。

また、リエンジニアリング（業務や組織の再構築）を行うビジョンを実行しようとしても、その経験がないため、これを担うことのできる人材がないということも生じ得る。このような場合には、必要なトレーニングが提供されることが必須である。人材を育成しようにもコストがかかりすぎて難しいということも起こり得るが、様々



な工夫によりコストを削減してトレーニングを実現しなければならない。

さらに、新しいビジョンの推進を後押しするような組織や人事システム（ヒューマン・リソース・システム）、情報システムも構築する必要がある。人事システムは、変革を促進するものにも阻害するものにもなり得る重要な組織インフラである。ビジョンに基づく変革を実現しようとするれば、業績評価や昇給・昇進の決定、後継者の選抜、採用なども変革の推進を支援するものに変えていく必要がある。人事当局には、自ら先頭に立ってビジョンを実現する位の気概と覚悟が求められることとなる。

最後に、およそどのような変革においても、旧来の組織文化にとっぴりつかり、新しいビジョンの推進を妨害する上司（監督者）に対する十分な対処が必要となる。コッターによれば、このような上司の行動を変革することは、時には「喫煙、飲酒、脂っこい食事の生活習慣を同時にやめることと同じ位難しい」（『企業変革力』190頁）。変革のためには、いたずらに策を弄することなく、誠意をもって対話する姿勢が求められる。実際には、どうしても逃げ腰になりがちなものであるが、コッターによれば、このような人物ともっと早く対話をしておくべきであったと後悔している企業は多いという。この手の人間が政治的に様々な攻撃を行うようになってしまったり、業務に影響が及んで業績悪化がもたらされるようになってしまうと企業にとって大きな痛手となるので、そうならないよう予め理にかなった思慮深い対話を行うことが必要である。

本プロセスのキーワードであるエンパワーメントという言葉は、なじみが薄い言葉であろうが、要は、本プロセスの本質はビジョンの実現に向けての障害の除去にあると考えられる。ビジョンについて組織の従事者に十分に理解されたとしても、いざ実行に移そうとすれば様々な障害が生ずるのが世の常であり、これを意識的に取り除かなければ実現はおぼつかない。エンパワーメントというのは、このような障害を除去し、従事者がビジョンの実現のためスムーズに行動できるよう権能を賦与することであるといえる。

#### （6）短期的な勝利の創造

これまでのプロセスが成し遂げられても、すなわち危機意識を持った連帯チームがビジョンをつくり、組織内に周知徹底され、変革推進のために従事者がエンパワーされたとしても、短期的な勝利が生み出されない場合には、変革に反対する人々を納得させることができず、変革の推進者が信頼を失い、変革が失敗してしまう。大規模な変革を成し遂げるためには通常、年単位の長い時間が必要であることから、その間に6ヶ月～1年位で短期的な勝利を導き、これを積み上げていく手法が必要となる。

短期的な勝利は、例えばコスト削減や開発時間短縮の実現、成功事例としての報道での取り上げなど、はっきり目に見え具体的で、変革の努力と明確に関係付けられるものである必要がある。このような短期的勝利がもたらされれば、それは少なくとも6つの領域で組織変革に貢献するであろう。すなわち、

①短期的に支払ったコストが正当化され、払った犠牲（費やした労力）に価値があっ

たという証拠となる。

- ②短期的勝利というポジティブなフィードバックが従事者のモラルとモチベーションを高め、しばし勝利を祝う機会が従事者にとって身体的、精神的な安息をもたらす。ただし、短期的勝利に安住することは禁物である（後述2.（7））。
- ③連帯チームがアイデアの有効性を確認する具体的な証拠となり、ビジョンと戦略のファインチューニング（微調整）も行いやすくなる。
- ④変革の批判者や保身に走る抵抗勢力の氣勢を削ぐことができる。特に批判者の数が多い場合にはなおのこと短期的勝利が重要となる。
- ⑤組織の上層部に対して変革が順調に進んでいることを示す証拠となり、上司を安心させ信頼を得ることができる。
- ⑥短期的勝利により変革のモメンタム（勢い）がつくられる。それまでの傍観者をサポーターに変え、しぶしぶついてきたサポーターをアクティブな支援者に変えることができる。

一方、短期的勝利に対する阻害要因としては、大きく3つ考えられる。

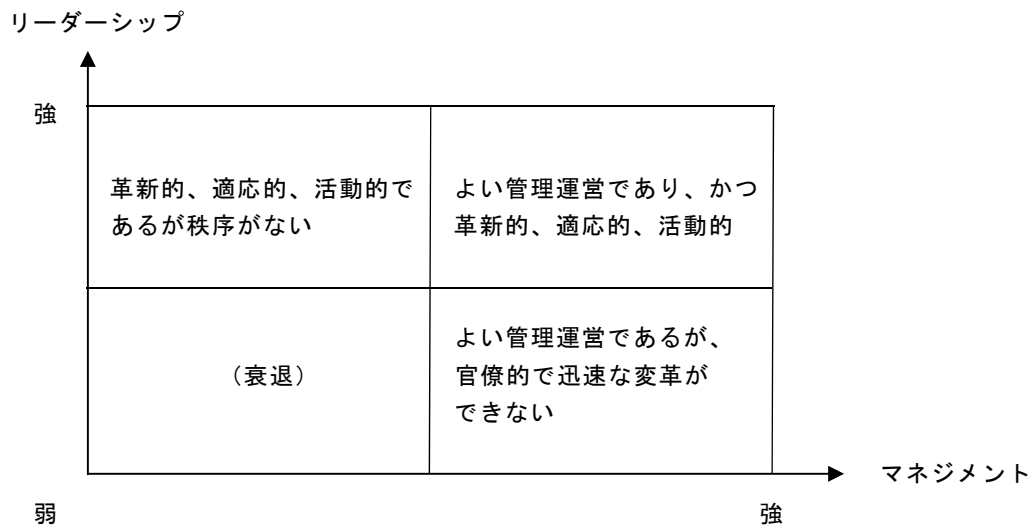
- ①他の業務に忙殺され、短期的勝利の創出まで手が回らない。
- ②短期的勝利と長期的勝利はトレードオフだと信じ込み、長期的勝利を優先し短期的勝利に熱心に取り組まない。
- ③短期的勝利を生み出す優れたマネジメントが不在である。

③のマネジメントに関していえば、変革のためにはリーダーシップのみならず優れたマネジメントも重要であり、これらのバランスが大切である。優れたマネジメントが存在しない場合には、業績の測定や評価がおろそかになり、管理運営が円滑に進まず短期的勝利を生み出すことができなくなってしまう（図表5）。優れたマネジメントが不在になりがちであるのは、カリスマ的なリーダーがマネジメントの必要性に理解を示さない場合や（前号（上）で取り上げたダイエーはこのケースに該当する）、逆に日常業務に慣れきったマネジャーが変革に理解を示さない場合などである。

組織変革におけるリーダーシップの必要性はいうまでもないが、リストラクチャリング（事業の選択と集中、事業再生）には財務上の専門知識が、リエンジニアリングには技術的知識が必要であり、これらはいずれもマネジメントに関わるものである。マネジメントの重要性を理解しないカリスマ的なリーダーのもとでは短期的勝利がもたらされず、次のプロセス（成果を糾合しさらなる変革を創造する）につなげることができない。過去何十年にもわたって存在してきたような企業には、往々にして、変革を妨げる非常に堅い「壁」が存在しているものであり、これまでのプロセスの目的はこのような壁を爆破するモメンタムをつくりあげることにあつたといつてよい。

なお、短期的勝利はごまかしのない、純正なものでなければならない。マネジメントにはある程度、操作（マニピュレーション）はつきものであるが、例えば会計操作のみを頼りにして短期的勝利をつくりだすようなことは危険である。このようなことをしていると、やはりこの後のプロセスにつなげることができなくなってしまう。

図表5 リーダーシップとマネジメントのマトリクス



(出所) John P. Kotter, “Accelerate” より作成

### (7) 成果の糾合とさらなる変革の創造

短期的な勝利の積み上げを一定期間（2、3年）行うことができたとしても、それで変革が終わるわけではない。短期的な勝利に酔いしれていると、また現状肯定の意識がそこかしこに頭をもたげてきて、地下に潜伏していた抵抗勢力が息を吹き返してしまう。変革を成し遂げるためには、短期的な勝利に安住せず、これを糾合してさらに大きな課題にチャレンジしていかなければならない。例えば、組織全体のリストラクチャリングや新しいリエンジニアリング、戦略プランニングのプロセス改革などである。

このような変革に際して必要となることとして、組織における相互依存関係の改革がある。現代の組織においてはめまぐるしい環境変化などにより、従来にも増して組織部門間の相互依存関係が強まっているが、相互依存関係が強くなると、組織の一部だけを変えようとしても他の部分に影響してしまうので難しく、変えるなら関係する部分をすべて変えなければならない場合が多い。しかし、これは容易なことではないので、結果的に相互依存関係が変革の障害となってしまう。例えば、上司が部下に新しい方法で仕事を進めることを頼んでもその通りにならないという場合、その原因は本人が抵抗するからではなく、本人がやりたくても仕事上の様々な関係先とのしがらみで妨げられてしまうことの方が多いといえる。

このような場合、変革の手法としては、相互に関係する何十ものプロジェクトを同時に動かしていかなければならない。例えば、部門の要員の増減を行うこと、トレーニング・プログラムをつくり直すこと、情報システムを改善すること、新しい業績評価システムを導入することなどを含め、相互依存関係にある組織の多くの部分を同時に変革していくことが必要となる。したがって、このプロセスは10や20、さらにはそ

れ以上のプロジェクトを同時に動かす大がかりなものとなり、達成にはかなりの時間を要することとなるが、先を焦ることなく進め、次のプロセスにつなげることが求められる。

このような大規模で複雑なプロセスは、経営幹部が変革の全体的なリーダーシップに集中し、個々のプロジェクトのリーダーシップ機能、マネジメント機能を部下に権限委譲することによってはじめて実現可能となる。中央集権的なやり方では、経営幹部に能力を超える業務が集中して失敗してしまう。また、権限委譲はただ単に実行すればよいというものではなく、権限行使のための教育、トレーニングが十分に行われることが大前提である。

加えて、相互依存関係自体を見直すことも必要である。およそ組織には、現実的な必要性からではなく歴史的な経緯から生まれた相互依存性が残存しているものであり、その妥当性、必要性を調整・整理することで、将来の組織変更や戦略転換などのプロジェクトをより容易に実現することが可能となる。不必要な相互依存性を排除することは、意思決定の全体システムの分割は分割された部分システムの相互依存性が最小限となるように行うべきであるという一般的なシステム論の観点からみても、意味のあることであろう。

成果の糾合のプロセスは10年の長きにわたるといっても起こり得る。その間、何百、何千という人々が何十という変革プロジェクトのリーダーシップやマネジメントをサポートしなければならないということが生じ得る。この間のリーダーシップは非常に重要であり、リーダーは10年どころか、場合によっては100年という時間軸で物事を考えなければならないかもしれない。他方、マネジメントにおいては通常、マネジャーはかなり短いタイムスパンで物事を考えており、短期はせいぜい1週間、中期は数か月、長期といっても1年位であろう。このような時間軸でみれば、組織変革も2、3年やれば超長期になってしまうのであり、10年などというのは多くのマネジャーにとって忍耐の限界を超える時間であるかもしれない。このようなマネジャーに納得感を持ってもらい変革を成就させるためには、何よりも長期を見通す強力なリーダーシップが必要である。

したがって、このプロセスはかなりの力技になることが予想され、これまでのプロセスよりも難度が高いかもしれない（もちろんどのプロセスも容易なものではないが）。障害の除去については（5）でも論じたが、本プロセスでは部分的にではなくすべてが同時に遂行されるところに違いがある。組織全体にわたる改革を同時に推進するというのは、リーダーシップの中では最も高度なものといえるであろうが、プロセス全体の胸突き八丁ともいえるこのプロセスをクリアして次につなげることができれば、トータルの変革の成功が視野に入ってくる。

#### （8）新しいアプローチの企業文化・組織文化への定着

これまで述べてきたプロセスがすべて成就しても、変革はまだ成功したとはいえず、

変革を推進してきたトップがもう大丈夫だと思って退任した後に、古い文化がまた頭をもたげてきてしまうことがある。例えば、顧客最優先のビジョンを掲げて変革を行ったトップが退任した後に、技術至上主義で顧客軽視の旧文化が復活してしまう。

文化というのは、コッターによれば、行動の規範あるいは多くの人々に共有された価値観である。中でも簡単に変わらないのは共有された価値観の方である。企業・組織の文化などさしたる問題ではないという見方があるとするれば、それは大きな誤解であるといわなければならない。既に述べた要再生企業における内向きの意識や数字・ファイナンス軽視などの傾向はまさに企業文化の問題であり、長年の慣行が定着してしまったものである。

文化というのはいわば魚にとっての水のようなものであるから、普段あまり意識されることはない。しかし、例えば人材の採用や人事評価において、無意識のうちに自社の組織文化になじめるか（なじんでいるか）どうかを判断基準にしてしまうようなことも起こり得るのであり、文化に挑戦したり、文化を議論の俎上にのせることは容易なことではない。また、文化は理屈だけではとらえられず、頭で行うマネジメントよりも頭と心で行うリーダーシップに親和性があると考えられることから、マネジャーではなくリーダーでなければ変えることが難しい。

したがって、企業・組織変革を主導する立場、すなわちリーダーの立場からいえば、リエンジニアリングやリストラクチャリング、M&A、戦略の転換などの新しい変革は組織文化にまで高めなければならないのであり、そうでなければ定着は難しい。もちろん旧文化の全てが新しい文化と矛盾するわけではないであろうから、矛盾を取り除きながら新しい実践を古い文化に接ぎ木していくという手法も考えられる。例えば、策定済の規程集の通り行動するという従来の文化により望ましい実践手法（例えばチャレンジしながら解決策を見出す）を接ぎ木するとか、海外支部を新設した場合に、本国での従来からの企業文化に現地の新しい価値観を接ぎ木していくなどである。

企業文化や組織文化は組織の長年の歴史の中から生み出されてきたものであるから、そう簡単には変わらないし、変えようと思えば長い時間がかかる。したがって、これらを変えることは変革の最初にやろうとしても無理であり、最後に取り組む必要がある。コッターによれば、最初から文化を変えようとして失敗した事例は多いという。醸成された危機感を背景に従事者の行動が変わり、これが業績向上をもたらす。そして、行動と業績が密接に関連していることを従事者が体感する。このようなプロセスがあつて初めて文化は変わっていくのである。

もちろん、現在の文化がどのようなものかということと、どのようにして危機意識を高めればよいかということとは関連性があるので、最初に文化の問題をまったく考慮しなくてよいというわけではない。しかしそれにしても文化の変革というのは難度の高い取り組みであり、これを成功させるためにはこれまで述べてきたすべてのプロセスを成し遂げることが前提になる。そして、このようなプロセスを経て企業・組織の文化の構築が実現すれば、それはまさに変革が習い性となった「変革の文化」とも

いべきものとなるはずであり、絶えざる変化によって存続、成長を遂げていく、コッターの意味での最強の組織が出来上がることとなる。不断に変革する「DNA」を有する組織のみが絶えることなく存続、成長できるというコッターの主張は、組織の維持に失敗し息絶えた組織の多くがこのような変革に失敗した組織であるという事実からみても、正鵠を得たものであろう。

コッターの組織文化についての指摘から分かることは、組織が抱える文化の問題は万国共通のものだ（どの国の組織でも同様の問題を抱えている）ということである。我が国の要再生企業にみられる組織文化の特徴は、コッターが指摘する変革の妨げとなる組織文化の特徴と酷似している。文化というと各国それぞれに特有のものがああり、我が国には我が国固有の文化があるという見方がしばしばされるが、コッターのいう文化はそのような次元のものではない。組織文化とは変えていくべきもの、変えられる操作可能なものなのであり、組織変革自体が1つの組織文化であるといってもよい位のものである。このようなコッターの主張には強い普遍性が感ぜられるのであり、もし我が国の企業・組織には外国にはない「特別の文化」があり、コッターのいう変革の必要性は当てはまらないというような主張があるとすれば、それは単に変革を回避しようとする言い訳にすぎないといわなければならない。

### 3. おわりに

これまで順を追って述べてきたコッターの8つのプロセスについて、その関係性、必要性をよりよく理解するためには、もう一度、逆に遡ってみていくことも有用である。

すなわち、最後のプロセス（第8プロセス）は、企業・組織の変革が真に成功したといえるためには、それが文化にまで高められなければならない（そこまで到達すれば逆戻りすることはない）ということの意味している。このような組織文化をつくらうとすれば、様々な変革が絶えることなく実現していくこと、すなわち変革の連鎖が必要になる（第7プロセス）。このような連鎖を実現しようとするならば、何よりもまず第一歩として、初期的、短期的な変革が成し遂げられなければならない（第6プロセス）。そして短期的な変革は、具体的には、組織の個々の従事者に権限が与えられ（エンパワーされ）、変革の障害が除去されることによって初めて可能となる（第5プロセス）。このような従事者への権限付与や障害除去は、まず従事者に変革の必要性が周知・伝達され、従事者がその気になることが前提であり（第4プロセス）、従事者に変革の必要性が周知・伝達されるためには、まずそれを語ったビジョンがなければならない（第3プロセス）。多忙な日常業務の中でこのようなビジョンをつくるためには、これを一致協力して策定する新たな連帯チームの構築が必要であり（第2プロセス）、このような連帯チームの構築は危機感がなければ進みがたいことから、第1プロセスの危機感の醸成が必要となるのである。

このようにみていくと、各プロセスの因果関係がより明確になり、いずれのプロセ

スも必要不可欠であるのみならず、その順番に意味がある（因果関係順になっている）ことも理解できるであろう。

最後に付言すれば、8つのプロセスの出発点となる危機感の醸成については、これがないと変革がはじまらないという意味で、他のプロセスとは異なった重要性がある。しかるに、我が国の企業においては、後継者の決定は社長が後継社長を指名する形で行われることが多く、このようにして就任した新社長は前社長や代々の社長の路線を踏襲しようとし、結果的に現状維持を指向したり、変革に消極的になる場合も少なくないように思われる。過去の社長が業績を大きく伸ばした場合などはなおのことそうであろう。しかし、現実の企業をみれば、過去の成功体験は残念ながら後々、幸いよりは災いをもたらしてしまうことの方が多いといわなければならない。

近年、我が国では、コーポレートガバナンス・コードが策定され、社外取締役を含む取締役会主導で後継社長（CEO）を指名する企業もみられるようになったが、まだまだ少数派である。我が国でコッターが主張する変革を成し遂げようとするならば、危機感の醸成の前に、トップリーダーの選任手法の変革というプロセスを前置し、危機感の薄い社長が留まって変革が進まないような事態を回避することも考えなければならないように思われる。

#### 【参考文献】

小野伸一「組織経営の古典的著作を読む（I）～チェスター・I・バーナード『経営者の役割』～」『経済のプリズム』No. 113（2013.6）

ジョン・P・コッター『リーダーシップ論』（第2版）DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部・黒田由貴子・有賀裕子訳（ダイヤモンド社、2012年）

松島茂・株式会社ダイセル『ダイセル式生産革新はこうして生まれた』（化学工業日報社、2015年）

Chester I. Barnard, “*The Functions of the Executive*”（C・I・バーナード『経営者の役割』（新訳）山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（ダイヤモンド社、1968年））

John P. Kotter, “*Leading Change*”（ジョン・P・コッター『企業変革力』梅津祐良訳（日経BP社、2002年））

John P. Kotter, “*Accelerate*”, Harvard Business Review Press, 2014

Michael Yoshino and Masako Egawa, “Nissan Motor Co., Ltd., 2002”, Harvard Business School, 9-303-042, 2006

（おの しんいち）